

tesis
5217

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social

Carrera: Publicidad

Materia: Seminario de Investigación

Titular: Juan Bautista GONZALEZ SABORIDO



USAL
Alumno: Lucila María Asprea
DEL SALVADOR

**Tema: Motivación y Capacitación del Personal para lograr
Servicio al Cliente y Refuerzo de la Publicidad.**

Mes y año: Julio 1994

ÍNDICE

ÍNDICE	1
AGRADECIMIENTOS	3
PREFACIO	4
INTRODUCCIÓN	9
SOLO PERSONAS	11
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA	11
CAPITULO N°I: MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	13
SIMPLICIDAD Y COMPLEJIDAD	16
EL REFUERZO POSITIVO	17
ACCIÓN, RAZÓN DE SER Y AUTOCONTROL	19
EL LIDERAZGO DE TRANSFORMACIÓN	20
CAPITULO II: PRINCIPIOS DE EXCELENCIA	22
1- PREDISPOSICIÓN PARA LA ACCIÓN	23
2- ACERCAMIENTO AL CLIENTE	24
3- AUTONOMÍA Y ESPÍRITU EMPRESARIAL	24
4- PRODUCTIVIDAD POR EL PERSONAL	24
5- MOVILIZACIÓN ALREDEDOR DE UN VALOR CLAVE	25
6- "ZAPATERO A SUS ZAPATOS"	25
7- ESTRUCTURA SIMPLE Y POCO PERSONAL	25
8- FLEXIBILIDAD Y RIGOR SIMULTÁNEOS	26
CAPITULO III: ACERCAMIENTO AL CLIENTE	27

CAPITULO IV: AUTONOMÍA Y ESPÍRITU EMPRESARIAL	36
CAPITULO V: PRODUCTIVIDAD POR EL PERSONAL	39
CAPITULO VI: MOVILIZACIÓN ALREDEDOR DE UN VALOR CLAVE	42
CAPITULO VII: CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	46
CASO AVIS RENT A CAR	48
1. GUÍAS PARA DARLE PODER A LOS EMPLEADOS DE AVIS	50
DESTREZAS EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y CONFRONTACIONES	51
FALLA EN LA RESERVACIÓN	52
ESPERA DEL CLIENTE	53
SERVICIO DE EMERGENCIA EN LA CARRETERA	53
MISCELÁNEOS	55
2. SERVICIO Y VENTA	57
3. AGENTE DE SERVICIO	60
CONCLUSIÓN	62
ANALICEMOS NUESTRO BALANCE	66
EMPLEADOS Y SERVICIO AL CLIENTE	68
REFUERZO DE LA PUBLICIDAD	69
BIBLIOGRAFÍA	72



AGRADECIMIENTOS

A aquellos que son y han sido mis docentes y supervisores.

Al Profesor Juan Bautista González Saborido, quien me ha orientado en la realización de este trabajo.

A mi padre, Juan Carlos Asprea, por su aporte con la computación.

A los clientes, empleados y gerentes de Marketing de Mc Donald's, por la información brindada.

Al departamento de training de la empresa Avis Rent a Car, por el aporte de su material de entrenamiento a los empleados.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR



PREFACIO

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Hoy en día, la diferenciación de muchos productos está principalmente dada en la calidad del servicio que se le brinda al cliente, pero, ¿Cómo logra una empresa asegurarse de que su personal, que es quien está en contacto directo con el cliente, brinde servicio al consumidor?.

La publicidad de varias empresas, está basada en el servicio al cliente. Los avisos muestran un compromiso con la calidad y el servicio al consumidor.

Simon Weil dice: "Cada anuncio que hace la empresa es un compromiso".

Todos conocemos el famoso slogan de Mc. Donald's "Calidad, Servicio y Limpieza". ¿Cómo logra esta compañía reforzar sus acciones publicitarias?. ¿Cómo logra que sus clientes, al entrar a sus locales, al hacer su pedido, ante un inconveniente, sientan que se cumple este compromiso?.

Avis Rent a Car dice: "Nos esforzamos más por nuestros clientes"; ¿Cómo logra que esto se haga realidad?. Otros avisos de Avis solían decir, "Rente en Avis. La línea de espera de nuestro mostrador es más corta" (combatiendo una debilidad de Hertz, en ese momento la compañía de alquiler de autos número uno en Estados Unidos). ¿Qué pasaría si un cliente lee este anuncio, va a Avis y el empleado lo hace esperar una hora para entregarle el auto?.

Algunos socios de grandes empresas, creen que el marketing puede desarrollarse en la cúpula, sin comprender a los empleados. Eso sería posible en Industrias fabriles, en las que los empleados rara vez tienen contacto directo con los clientes.

Pero en las empresas de servicios, con empleados inteligentes, bien entrenados, que a menudo tienen más contacto con los clientes que la gerencia, el "Marketing de la cumbre" está contraindicado. Es importante incorporar a los empleados de las empresas en sus esfuerzos de planificación de Marketing.

Los principales índices de excelencia de ciertas compañías, según comentan Thomas Peters y Robert H. Waterman, Jr en su libro "En busca de la excelencia", "(...) lo constituyen las situaciones en que se revela un esfuerzo especial por parte de los empleados ordinarios".

Veamos un ejemplo extraído de la revista "América Economía" en una nota titulada "Un gerente de altura":

En la entrevista Carlzon dio un ejemplo de su propia compañía: "Había un vuelo que estaba atrasado a causa de una tormenta de nieve en Estocolmo. Normalmente vendemos café, galletitas y sandwiches en vuelos nacionales. Pero debido al atraso y a las condiciones atmosféricas, la azafata decidió regalar los refrigerios. Como iban a ser gratis, pensó que necesitaría para el 80% a 90% de los pasajeros. Llamó a Service Partner, nuestra compañía proveedora, y solicitó esta cantidad. Pero el encargado le dijo que eso era imposible, porque estaba fuera de rutina. Ella dijo que asumiría la responsabilidad. El volvió a negarse. ¿Qué podía hacer ella? Recordó que Finnair, uno de nuestros competidores, también es importante cliente de Service Partner. Tomó el dinero que tenía y fue donde el sobrecargo de un avión de Finnair que estaba cerca y le pidió que pidiera 60 cafés con galletas. "Te los pago al contado y tú los pones en la cuenta de Finnair", le dijo. Así es que él llamo a Service Partner y no pudieron negarse. Le entregaron los refrigerios y ella los llevó personalmente al vuelo de SAS. Para mí, éste es un ejemplo sumamente bueno de una persona que se preocupa de asumir su responsabilidad."

Luego del ejemplo Carlzon comentó: "Oí una vez sobre el **presidente de una compañía** que le dijo a su gente: "Quiero que cometan por lo menos **dos errores a la semana**". ¿Qué les decía en realidad? "Se que son tan buenos que **-para tomar dos decisiones equivocadas a la semana-** deben ser capaces de tomar **20 ó 30 correctas**. Quiero que tomen decisiones". Lo mismo es válido para mí. El peligro está en que no tomen decisiones".

Carlzon ha sido el hombre que ha levantado la línea aérea de mayor éxito en el mundo. Esa compañía es SAS. Allí hay espacio para tomar **responsabilidades** y **asumir riesgos**. Sin temor y pensando en el cliente.

El lema de Carlzon es "Un cliente insatisfecho es uno de **los problemas más caros** que se puede tener", por lo tanto es importante que los **empleados entreguen servicio** a sus clientes. Para ello, en las empresas deberían apoyar a la gente de **ventas** que tiene contacto directo con los clientes y entrenarla para que **se atreva a arriesgarse** porque incluso se pueden equivocar.

Son muchas las razones por las cuales **Mc Donald's** es una de las empresas más exitosas en el Mundo. Una de ellas es el **Servicio al Cliente**. Los atienden con una sonrisa, corren para que su pedido esté listo rápidamente, los saludan con **amabilidad**, y les agradecen su visita. Esas son las claves del **servicio de esta empresa** y por ellas deben trabajar los empleados de los diferentes **locales**. Lograr que cada cliente se sienta un verdadero protagonista cuando un empleado lo **atiende**, que note cómo **Mc Donald's** está atento a todos los **detalles para hacerlo sentir bien** y satisfacer sus necesidades.